

## 研究代表者

経営学部・経営学科 教授 山口 隆久

## 研究メンバー

経営学部・経営学科 教授 村松 潤一

経営学部・経営学科 教授 宮脇 靖典

経営学部・経営学科 教授 大藪 亮

## 1. 研究目的

### 背景と経緯

本研究の目的は、スポーツと地域社会におけるイノベーションを類型化しつつ、新しい持続可能なビジネスモデルを理論的に説明できる枠組みを構築することである。

ここ数年、グローバル企業に大きな変化が起きている。投資先を選択する際に企業の価値を評価する材料の一つとして ESG（環境（Environment）・社会貢献（Social）・ガバナンス（Governance））指標の導入、および国連が提唱した SDGs（持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals）の考え方の導入である。

特に、SDGs が 2015 年に国連で採択されて以来、地球環境と地域社会の持続可能性と、企業の収益性やブランド価値の向上をどのようにバランスしていくかが企業の重要課題となっている。SDGs は「事業を通じて社会課題を解決する」のがポイントであることから、社会問題を解決しつつ、ビジネスとしても成り立つことが前提となり、そこに従来の CSR（企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility）と SDGs の違いがある。これまでも社会からの注目が高い大手企業は、利益の社会還元という CSR の考え方から、サプライチェーン全体で CSR に取り組んでおり、多くの企業が社会価値の向上につなげている。

一方、企業数の 99% を占め、雇用も約 7 割を占めるなどわが国の地域社会を支えている中小企業においては、社会貢献活動を行う余裕がないのが実情で、CSR を本業以外の社会貢献活動と理解し、売上増につながらないコストと捉えていることから、取り組む必要はないとの意見も多い。これは、SDGs への取り組みに関しても同じ傾向であり、昨年末現在で、中小企業の SDGs 認知度は 15.8%（経済産業局調べ）とかなり低い。この数字は、グローバ

ルな視点でのビジョンがある企業が少なく、自社に関連することとして捉えられにくいという点があげられる。CSRとSDGs導入は中小企業にとっては対応が難しい戦略と言える。

しかしながら、近年、企業がSDGsに取り組むことで経営的なメリットがあることが、スポーツの世界で理解されるようになってきている。

近年のスポーツ市場の動向は、主に以下の5つにまとめることができる。

- 1) グローバル化とテクノロジー化という流れの中で、スポーツコンテンツの価値が大きく向上している。
- 2) 企業側にとってのスポーツは、従来の広告宣伝塔としての役割に加え、近年では、企業の経営課題解決手段としても改めて注目を浴びるようになった。つまり、スポーツを通じて企業が社会に価値を共創していく段階で、事業成長につなげる動きが強まっている。
- 3) スポーツ×IT・テクノロジーにより、双方の事業価値を高める機会が増大していること。スポーツがIT・テクノロジーの活用により価値を高めるのみならず、IT企業もスポーツをソリューションインフラ導入として活用している。
- 4) スポーツ事業自体の成長ポテンシャルへの注目がある。スポーツ事業で収益を上げる企業や、IT企業など異業種から優秀な経営人材が参入する事例が増えた事で、スポーツと企業の変化している。
- 5) スポーツが持つ力は「教育」「健康」「福祉」「経済」「食」「平和」「平等」「技術革新」など色々な場面で活用しやすいことから、SDGsの17項目それぞれの達成に向けた課題に取り組む潜在的な能力を備えた重要かつ強力なツールとして、スポーツがその役割を果たすことが期待されている。

一方、企業を取り巻く環境や、企業戦略のあり方も変化している。短期的な自己利益追求型の経営システムは、環境破壊や労働格差など社会問題を生み出し、中長期的に企業に負の影響を与えている。これまでのCSRの考え方から、CSV（共有価値創造：Creating Shared Value）戦略の考え方が浸透するようになった。グローバル企業では、SDGs導入を機に一気にCSV経営は進化しており、現在は多様化した概念として捉えられている。

このCSV戦略は、ハーバード大学教授のMichael Porterが提唱しており、社会的な課題を解決する新しい商品やサービスを生み出すことにより社会価値と企業価値創造の両立を図ろうとするものである。また、このアプローチでは、両立を実現するため、純粋に新しい商品・サービスを生み出し社会的な課題に対応するだけでなく、新しい市場を開拓したり、市場を拡大したりすることによって、企業は自らの企業価値を創造する必要がある（Porter, M. E. and M. R. Kramer 2011）。

SDGsの中で、「持続可能な開発のための2030アジェンダ宣言」が取り上げられ、その中でスポーツは、様々な形で持続可能性やCSV経営に寄与すると着目されている。日本においては、初のSDGs五輪を始めとするメガスポーツイベントに向け、スポーツとサステナ

ビリティをテーマに、行政・自治体・スポーツ団体の取り組みが本格化している。

CSV 経営において、スポーツが着目される理由は、経済合理性とは別次元の、挑戦・達成・感動といった『人間的な価値』が、人やコミュニティの関心と求心力、イノベーションに繋がるからだ。こうしたスポーツの持つ価値が、社会的な共創を生み出す上で、大きな役割を果たしていると考えられる。またスポーツ行政においても、スポーツの事業価値を高めるだけでなく、スポーツに関連した新事業の創出にも力を入れている昨今、スポーツ×IT・テクノロジーをキーに、幅広い産業の市場創造と社会課題貢献に貢献している。

味の素やサントリー、パナソニックなど日本を代表するグローバル企業は、五輪パートナーの取り組みを始め、様々な目的でスポーツを活用している。それらの活用戦略を目的別に見ていくと、大きく「ビジネス・市場開拓」「ブランド構築」「商品サービスの売上拡大」「従業員のエンパワーメント」「ステークホルダーとの関係構築（エンゲージメント）」の5つに整理でき、企業の目的に応じて様々な施策が展開されている。

そこで本研究では、CSRやSDGsなどに積極的でなかった地域社会を支える中小企業が、スポーツを活用した新市場の創出により、社会的課題（社会価値）の解決と経済的利益（企業価値）の両方の獲得が可能となる3つの重要な課題（①事業収益の向上、②企業イメージの向上、③社会資本形成と市場創造）に貢献できるよう、スポーツと地域社会のイノベーションを類型化する。さらに、ブランド価値への寄与など、無形資産形成を含めた投資対効果を実務的に評価するための尺度作りも含めて、新しい持続可能なビジネスモデルの萌芽を理論的に説明できる枠組みを構築することを主たる研究目的とする。

したがって、この研究は、マーケティング研究および実務における課題にアプローチするものとなる。

## 2. 中間報告（進捗報告）

### ■検証 中小企業スポーツ経営（CSR観点からのスポーツの価値）

#### 検証① 企業スポーツの価値と考えられているもの

大企業によるスポーツ経営は、コスト面で経済的側面に悪影響を与えていたという理由から衰退したが、中小企業が、その問題をクリアするためには、スポーツが有するステイクホルダーの価値を明確にし、その価値をどう編集すれば企業の収益に貢献できるのかを検討する必要がある。

企業活動目的	企業スポーツの特徴	費用区分	価値
販売促進	①企業PR	販売費 (損金処理)	A.対社外的価値 (メディア価値等)
組織開発	②社員の活性化・連携感	福利厚生費 (損金処理)	A.対社外的価値、 B.対社内的価値 (社員のプライド醸成)
	③組織文化の醸成		C.福利厚生
医療費削減	④健康増進のシンボル	福利厚生費	B.対社内的価値
社会貢献	⑤社会貢献	固定資産 (施設)	C.福利厚生

\* 佐伯 (2004) を参考にA~Dの4つに価値を分類

## 検証② 中小企業によるスポーツ経営がステイクホルダーに提供できる価値

この分析より、中小企業スポーツ経営の条件は以下の4点。

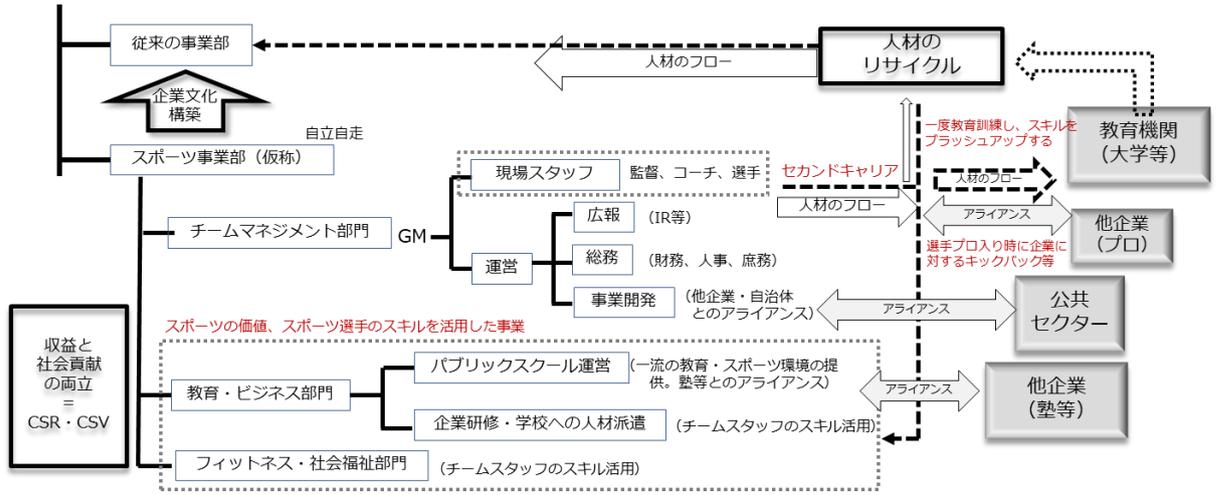
- ①企業の経営資源によって運営されること、
- ②企業チームが自立自走するだけの利益を生むこと、
- ③スポーツ活動で創出した人材の効果的な活用、
- ④他者との連携 (産学連携、他社・異業種との連携)

ステイクホルダー	ステイクホルダーが欲する価値	スポーツが生み出す価値							企業が目指す「価値」		
		企業シンボルとしてのチーム	施設・スポーツ技術を持った人材	スポーツ選手が獲得する(ビジネス)スキル	チーム、選手の話題性によるコミュニケーションの円滑化	スポーツマンシップ (コンプライアンス等)	ノウハウ・組織デザイン	「共感」による社員エンパワーメント	新規ビジネス (教育・健康)	健全な企業文化の創造	CSR・SDGsの実現・リスクマネジメント
株主	収益=企業価値増大		○	○	○	○	○	○	○	○	○
	インカムゲイン・キャピタルゲイン								○		
顧客	価値ある商品ソリューション			○		○	○		○	○	○
	地域社会へのアカウンタビリティ	○	○			○				○	○
公共セクター (自治体)	税金・雇用	○							○		
	青少年の育成	○	○	○					○	○	○
地域社会	税金の還元・雇用	○									○
	社会資産 (ハード)	○	○				○				
取引先	公正な取引・理解	○		○	○	○				○	○
従業員	安定賃金・公正な評価								○		
	福利厚生	○	○		○		○		○		
経営者	働きがい・プライド	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	株主からの評価			○	○			○	○	○	○
	資金調達								○		○ (SRI)
	従業員モチベーション	○	○		○	○	○	○	○	○	○
	個人的プライド	○	○		○	○		○		○	○

\* SRI (社会的責任投資)  
CSRを考慮して行う投資

### 検証③ スポーツの価値とスポーツ実践者のスキルを活用した現代版 CSR 実現モデル

このように、企業スポーツをインターフェースとした様々なステイクホルダーとのコンテキストの構築が可能になる仕組みにする方が有効に機能することによって、中小企業スポーツ経営は CSR における社会的側面と経済的側面を補完し、CSR・CSV の実現に寄与できるようになると考えられる。



### ■検証 3つの課題 (進捗報告)

そこで、これまでの研究や調査を踏まえ、以下、3つの課題を設定し、研究期間内の具体的な目標とする。

#### 1) 地域社会におけるスポーツの分野でのイノベーションの源泉を明らかにする。

企業経営において一般的に分類されているのは、「プロダクト・イノベーション」(画期的な製品や新市場の創出)と「プロセス・イノベーション」(生産流通システムや業務プロセスの革新)である(網倉・新宅 2011)。

戦後日本の様々な産業でも、この二つが並行して起こっている。日本のスポーツ市場は今、大きな変革期を迎えている。東京五輪開催を控えてスポーツ熱が高まるなか、政府がスポーツの普及による国民の健康促進の支援を強化しており、時を同じくして、スマートフォンをはじめとする最新テクノロジーが各種スポーツに導入され始めている。

現在、スポーツビジネスの世界でさまざまなイノベーションが起きている。IT・テクノロジー企業などによる新規参入は引きを切らない。過去のイノベーションがどのように起こったのか、新しい革新がどのような背景から生じて産業構造を変えたのかを分析する。

#### 検証 (進捗報告)

スポーツ分野でのイノベーション研究に取り組んできたスポーツ庁で「スポーツ施設の

整備・運営に関する政策」の立案を担当されている岡田部長ら、計4人に6回にわたり、インタビューを試みた。その成果は、学会誌に投稿し、「スポーツの成長産業化の基盤形成とスポーツを核とした地域活性化について」論じる。

さらに、マリンスポーツでまちおこしを成功させている三重県熊野市、および障がい者による車椅子テニス大会を10回以上開催し、今では車椅子テニスのメッカとなっている福岡県飯塚市の「スポーツで元気になったまち」のフィールド調査をコロナ禍の中、敢行した。

① マリンスポーツでまちおこしを成功させている三重県熊野市

三重熊野市  
マリンスポーツ  
×まちおこし



② 障がい者による車椅子テニス大会を10回以上開催し、今では車椅子テニスのメッカとなっている福岡県飯塚市の「スポーツで元気になったまち」

福岡飯塚市  
テニス  
×まちづくり



車椅子テニス専用コート



**2) 持続可能なスポーツビジネスが競争優位性をもたらすことを実証する。**

企業の環境投資・社会貢献・ガバナンスの ESG 投資は、とりわけ中小企業においては競争優位に結びつかないと信じられてきた(Kotler 2007)。しかし、地域や自治体と密着して実施できるというメリットがある地域社会でのスポーツ市場においては、地域社会を支える中小企業だからこそ、倫理的価値観に基づいた企業組織（持続可能なビジネスモデル）が競争優位性をもたらすことは実証できると考える。

すでに海外では、長期的に ESG の視点を取り入れた小規模事業者が高い収益性を生み出すメカニズムを持っていることが実証されている（Eurosif 2014, 小方 2016）。具体的な事例として、ESG が収益性と高い相関を示している「持続可能性→競争優位・高収益仮説」

を日本の CSR データベースから明らかにする。

### 検証（進捗報告）

地域において持続可能なスポーツビジネスに取り組んでいるイノベティブな企業組織を取り上げる「OUS スポーツビジネス創造セミナー」を実施。

このセミナーでは、多くの中小企業の経営者や市民、学生の方々に参加をいただき、「スポーツ×まちづくり」を成功に導くために必要なものは何なのか、を議論する場として活用した。



「スポーツ×まちづくり×中小企業」



「スポーツ×まちづくり×学生」



「スポーツ×まちづくり×一般市民」

### 3) 地域社会を支える中小企業でもスポーツの価値創造が可能なメカニズムを解明する。

スポーツ分野の実証研究（松岡 2018）によれば、『する・みる・支える』というスポーツを取り巻く3つの要素は、いずれもより良い体験を提供することでお金を生み出すとされている。多くの参加者が、ワークショップやフィールドワークを通じて改めて感じ、これからのスポーツビジネスにおいても、今までにない体験を創っていくことが、成功のカギになる（原田 2017）。

一人の人間や一つの企業だけで新しいビジネスを創ることは難しいが、地域社会を巻き込んで取り組むとできることは増える。企業が中心となり、スポーツに携わりたい、という共通のミッションを持った人々が集まり、この中から新たなスポーツの価値創造を生み出すメカニズムをモデル化できると考える。

### 検証（進捗報告）

岡山を代表するスポーツビジネス経営者のプロ卓球球団「岡山リベッツ」代表の羽場氏、岡山シーガルズ代表の河本氏、Jリーグ「岡山ファジアーノ」代表の北川氏、そして岡山経済同友会、岡山商工会議所、中国銀行などの複数の企業・団体等で構成された「おかやまスポーツプロモーション(SPOC)研究会」の協力を得て、スポーツビジネス人材育成のためのプログラム「Okayama Sports Leaders Program」を産官学金で立ち上げた。



「岡山リベッツ 卓球」



岡山シーガルス 女子バレー



ファジアーノ岡山 Jリーグサッカー



## ■大規模アンケート調査

- 調査対象： 全国版 東証1部2部上場企業 306社/388社  
 地域版 岡山・香川本社企業（中小企業団体中央会）201企業/246企業（上場7社）
- 調査目的： 企業がスポーツ支援する方法・目的・費用・競技等
- 調査方法： 郵送アンケート
- 調査期間 2020年9月27日～2020年10月28日（4週間）

岡山・香川の中小企業でも4社に1社が100万円以上のスポーツ支援をしている実態（2019年度）。全国版では、49.8%で、2社に1社となる。支援1千万円以上（全体の52%）、1億円以上（全体の23%）、10億円以上（全体の8%）である。

岡山・香川ではやはりサッカーが首位。全国同様に野球、マラソン、ゴルフが上位となる。全国版では、サッカー・マラソン・野球・ラグビーが上位にくる。

